

# 浅谈我国民营企业内部控制存在的问题及改善对策

■ 王 博

民营企业是我国国民经济的重要组成部分，为我国社会经济发展做出了卓越贡献。在当前竞争日益激烈的市场环境中，民营企业面临着多种复杂的风险，亟需建立有效的风险防范体系。作为企业管理的重要手段，内部控制在控制和防范民营企业的经营风险和财务风险过程中起着重要作用。在本文中，笔者拟介绍企业内部控制的概念和特点，指出现阶段民营企业实施内部控制过程中存在的问题，并针对内部控制的五大要素，即内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部监督的逻辑，提出改善对策。

## 一、我国民营企业内部控制概况

### （一）内部控制的概念

《企业内部控制基本规范》指出，内部控制是由企业董事会、监事会、经理层和全体员工实施的、旨在实施控制目标的过程。内部环境、风险评估、控制活动、信息与沟通和内部控制构成了内部控制的五大要素。

### （二）民营企业内部控制的特点

1. 民营企业的内部控制属于内生性的内部控制

民营企业经营权与所有权一体，产权结构决定其内部控制的内生性特征。民营企业的内部控制体现了公司创始人的思想理念与行为准则，更强调适应公司规模、经营性质、成本效益的要求。

2. 民营企业的控制环境倾向于家族文化特色

大多数民营企业实行集权管理，重大审批权集中于董事长和总经理；公司

的组织结构呈现股东以自然人为主，股东之间、股东与关键管理人员之间存在密切的血缘及亲友关系的特点；经营上突出主营业务，家族成员控制关键部门。这种高层管理做出表率的控制文化，直接影响着企业的控制环境。

3. 民营企业的风险点相对集中，但缺乏全面、系统的评估与防范

民营企业在经营活动中所涉及的主要风险点包括：企业行为容易短期化；经营者行为受家族成员控制，在管理过程中顾及各方面子，导致内控效率不高；民营企业的财务保密性好，企业信息失真带来较突出的信用风险；受各种关系影响，民营企业对或有负债控制不足，担保风险较严重。

## 二、我国民营企业内部控制存在的问题

近几年，民营企业内部控制不断参与公司治理实践，取得了优异的成绩和良好的治理效果。但是，民营企业内部控制在具体实施中尚存在一定的不足。笔者按照内部控制的五大要素逐步分析民营企业内部控制存在的问题。

### （一）较差的内部控制环境

内部环境是企业实施内部控制的基础。内部环境一般包括组织机构、权责分配、战略发展、人力资源政策、企业文化及社会责任等。我国民营企业从整体上讲，由于实行家族式管理，出现了“一股独大”、“一人掌权”等不符合现代公司制度的组织结构；经营者的素质不高，没有较长远的战略规划；缺乏培训员工的意识，人力资源管理多以非

正式制度或以亲属关系维系。造成这些问题的关键原因是我国民营企业主要以高度集权作为主要管理手段，缺乏相互制衡的治理结构。

### （二）不健全的风险评估机制

风险评估指企业实施及时识别、系统分析经营活动中与实现内部控制目标相关的风险，合理确定风险应对策略。我国大多数民营企业不能正确分析风险，风险意识淡薄。第一，经营过程中，民营企业家主要以自己的经验直觉而不是依靠公司制度来管理的观念没有转变，这为企业的再发展带来了非常大的经营风险；第二，一个完整的风险评估机制的建立需要吸收专业人员，组建风险分析团队。但是，由于成本因素，民营企业家不愿意投资于这些“不见效益”的环节；第三，随着“走出去”战略的实施，民营企业尚未建立汇率变动风险、出口退税率下降风险以及海外政治、法律等风险的评估防范机制。

### （三）没有良好的控制活动

控制活动是指企业根据风险评估结果，采取相关的控制措施，将风险控制可在可承受度之内。我国大多数民营企业存在控制不力的现象。第一，交易授权只限定在狭小的范围内。民营企业家长专断的管理作风以及过于考虑经理人的道德风险而对管理层缺少信任造成了授权审批控制的乏力；第二，职责划分模糊，表现为组织内部没有详细的职责分工和监管体系，甚至出现不相容岗位的设置。民营企业家为了减少人员成本，挑选自己信赖的职工担任这些不相容职务，过分节约成本造成了职责混乱的现

状；第三，财产保护控制薄弱，缺少明确的财产管理规则、实物盘点制度，而且财产控制过程中只注重购买环节却忽视跟踪管理和报废制度的建设。

#### （四）不畅通的信息与沟通渠道

信息与沟通是指企业及时、准确地收集、传递与内部控制的相关信息，确保信息在企业内部、企业与外部之间进行有效的沟通。我国大多数民营企业由于相对简单的组织架构，内部信息沟通较好，但对外信息系统尤其是会计信息系统的建设不规范。第一，高度统一的所有权与经营权造成了会计信息系统形同虚设、会计管理随意性较大；第二，财务人员素质不高造成了会计基础工作不规范，不同程度地存在未按照确认原则确认收入、虚增利润等现象；第三，出于成本效益考虑，大多数民营企业尚未建立或开发出适合自己的信息与沟通系统。

#### （五）缺乏必要的内部监控机构

内部监控是指企业对内部控制建立与实施情况进行监督检查，评价内部控制的有效性，发现内部控制缺陷，及时加以改进。我国《审计法》只对国有单位的内审机构设置作了强制性规定，对民营企业并未作要求。在无外部压力的环境下，加上出于成本费用等因素考虑，大多数民营企业未设立内审机构。即使设立了内审机构，也从属于财务部门，很难保证内部审计的独立性和权威性。

### 三、完善我国民营企业内部控制的对策

目前，我国多数民营企业都不同程度地面临着生存与发展的困境，民营企业要生存、发展就必须要通过有效的内部管理控制来实现。

#### （一）完善内部控制环境，着重强化董事会的核心地位，形成多元化的制衡机制

民营企业“一股独大”的股权结构和家家长式管理作风造成了内部控制环境较差，公司治理较混乱的现状。为了从根本上解决这一问题，需要建立现代

公司制度。但是，从现阶段我国民营企业的实际出发，应该优先完善董事会建设，强化董事会的核心地位，发挥董事会的作用和潜能，使股东及利益相关者的利益真正受到保护，使独立董事切实履行职责，提高董事会的独立性和公正性，从而真正发挥董事会的作用与功能。监事会或监事应有效监督董事及高管履行职责情况，确保公司及利益相关者的利益不受侵害。内部控制在公司治理结构中担当内部管理监控系统的角色，有利于企业受托者实现企业经营管理目标，是完成受托责任的一种手段。

#### （二）完善风险评估机制，重点加强经营风险与财务风险控制

由于企业自始至终都要面临各种各样的风险，民营企业要加强对潜在风险的识别和评估能力，对现实风险的有效规避和管理能力，建立和实施风险管理制度。考虑民营企业的实际，民营企业要格外重视人才管理、经营风险和财务风险控制。为了降低民营企业接班人制度带来的风险，民营企业要转变人才管理理念，实现人才的择优上岗、有序流动和合理配置。同时，将风险评估的重点放在加强经营风险与财务风险控制上。对于经营风险控制，民营企业需按照风险辨别、分析、管理和控制的程序实施风险评估与防范，尤其是民营企业应加强对环境改变时的事务管理。对于财务风险控制，要建立财务预警系统，及早发现危机信号，并采取相宜措施，将危机消灭于萌芽阶段。

#### （三）设立良好的控制活动，规范职责划分

控制活动是民营企业日常工作的不可分割的一部分。首先，民营企业需要建立适当的控制结构，包括高层审查、对不同部门或处室的活动的适当控制、对违规经营的跟进情况的掌握、批准和授权制度、查证核实与对账制度；其次，民营企业需要做到适当的职责分离，做到人员的安排不能发生责任冲突，要识别和尽力缩小有潜在利益冲突的地方，并遵从谨慎、独立的监督评

审；最后，民营企业应加强对财产保护的控制、对实物控制。

#### （四）强化信息系统建设，提高信息流动与沟通效率

民营企业要加强财务信息系统和管理信息系统的建设。首先，从提高民营企业财务信息披露质量的角度，应该对内部控制制度进行披露，向社会公众声明企业的内部控制无重大缺失或存在哪些重大缺失等；其次，民营企业需要建立可靠的管理信息系统，该系统以电子形式存储、使用，其涵盖公司的全部重要活动并受到安全保护和独立的监督评审；最后，民营企业需要有效的沟通渠道，确保员工充分理解和坚持现行的政策和程序，并确保其他相关信息传达到应接收的人员。

#### （五）健全内部审计监督，重点完善内审机构的建设

要确保内部控制制度被切实地执行且执行的效果良好，内部控制就必须被监督。民营企业内部审计建设主要需解决以下问题：首先，完善内部审计机构的设置。对于规模大、业务经营复杂的民营企业，应同时设置审计委员会和审计部。其中，审计委员会对董事会负责，审计部对总经理负责。这样安排能有效改善董事会职权弱化、“内部人控制”现象严重的局面。其次，明确内部审计机构的定位。审计部门的作用不仅在于监督企业的内部控制是否被执行，还应该帮助组织进行“软控制”环境的营造，成为内部控制过程设计的顾问。最后，确定内部审计的范围。民营企业的内部控制应拓宽内部审计的范围，尽量覆盖所有业务领域，对重要的业务和岗位要进行经常性的稽核，对重点、难点问题进行专项检查与审计，实现从以突击为主的内部审计向常规内部审计为主、辅之以定期或不定期的内部审计的转变。■

（作者单位：厦门大学管理学院）